

# パワー構造の変化と組織

清 家 彰 敏

## 1. 緒言

多くの市場が成熟している日米欧において、売上の増加は企業の最大の関心事である。グローバル競争下で、世界の企業は、トップは株価を、ミドルは利益を、ローアは売上を最大の関心事時としている。本稿は特にローアマネジメントの関心事である売上の増加を問題とする。一般に、売上の増加が困難な状況を市場の成熟と分析している。本稿は、この成熟化を超える市場を創造、事業創造する前提としてパワー変化とその操作を研究テーマとする。

パワーはエマーソン等による史的に考察されてきた。パワー変化を起こさせやすいパワーはなんであるか、という問題について分析してみよう。バイオレンス・パワー、ナレッジ・パワー、サイコ・パワーの3つのパワーのうち、バイオレンス・パワーは現在では極めてパワーを行使しがたい存在である。また、ナレッジ・パワーの変化しやすさは知識量の増加傾向と関係があると思われる。高度経済成長から安定成長の時代は知識量増加に成功した知識創造企業の時代であった（野中，1990）。この時代は、知識の獲得に成功した企業はナレッジ・パワーを競争において行使し、社会のパワー変動の根源となった。これらの知識創造企業のナレッジ・パワーの変化能力は、顧客の場のパワー状況をナレッジ・パワーを主として変化させ、市場を創造したのである。しかし、現在の知識過剰、知識飽和の時代においては、ナレッジ・パワーの変化を商品・サービスによって行うことは困難となってきた。これが、現在の消費の低迷の原因である。本稿は消費を低迷させている原因として、市場、内部組織におけるパワー構造の変化を取り上げ、その変化に追随しうる組織構造を模索する。

## 2. パワー概念の分析

パワー概念は3つ規定しうる。従来より問題とされてきたバイオレンス・パワー（物理的な力の行使であり、投打、連行、拘束から戦闘、戦争まで含む）、ナレッジ・パワー（知的な力の行使であり、情報差、知識差にもとづく孤立の恐怖を個人に与えるといったことから、国家、民族に対する不平等条約、植民地政策まで含む）に加えて、サイコ・パワー（心理的な力の行使であり、宗教集団内の教祖の信者に対するカリスマの発揮から、愛情による強制、憐憫による強制までも含む）がある。

バイオレンス・パワーは“腕力にモノをいわす”，軍事力で圧力をかけるといったパワーであり、史的に考察すれば人間の歴史において、もっとも根源的かつ基礎的なパワーとして位置づけられる。個体発生は系統発生を繰り返すといった進化論の見方に立てば、幼児の集団がこのバイオレンス・パワーで支配される傾向があることがその証左でもある。人類は過去より、このパワーに集団、集団間の関係の多くが支配されてきた。その最大の行使である戦争は第一次世界大戦，第二次世界大戦といった数千万の死者をともし悲劇のもととなった。一般に、バイオレンス・パワーは強制といったクローズなパワーが強調されるが、開放といったオープンになる側面とは等価で背離の関係にある。したがって、相互認識の違いおよびバーチャル・パワーといった概念を抜きに取り扱えば、他のパワーと同様にバイオレンス・パワーの開鎖と開放はゼロサムとなるとの考えが、経営学的には操作性を持っている。

パワーそのものには、エマーソンが言っているとおり、多様性を縮減するはたらきが1つとしてある。そういう意味では、古典的なパワーは、増大していく多様性を縮減するためにも必要なのである。パワーというものには相手の行動・選択を拡大する働きがあるのではないか。制限的・閉鎖的なパワーから、拡大的・開放的なパワー、これが、パワーイノベーションの本質ではないだろうか。トフラーのいう「相手の本心でそうしたくないときにでも、そうさせる」というのも同じである。つまり、多様性の増大である。結局のところ、多様性

の縮減と増大で成り立っているのだから、パワーの両側面が必要であって、パワーイノベーションというのはパワーの概念の拡大といえるのである。

ナレッジ・パワーは情報力、知識量によって強制、または開放させるパワーである。一般にナレッジは知識と訳されるが、情報を知識のフロー側面、知識を情報のストック側面と相互規定すれば、情報をも包含して使われる概念と考えられる。したがって、製造業の組織構成員は知識への関心が極めて強い。また、流通業の組織構成員は、市場と製造の情報の融合がそのナレッジ・パワーの根源と考えられ、情報への関心が強いのは自然である。このように、ナレッジ・パワーについては、その思考・行動・関係の特性によって、情報志向（知識のフロー側面）と知識志向とに大別される。

パワーベースというものの前提は、資源の稀少性である。つまり、希少な資源の支配・独占というのがパワーベースになるわけである。そのときに希少な資源は何になるのであろうか、という戦略的要因が時代によって変化する。だから、資源の偏在性に伝統的パワー観のベースがある。たとえば、所有権、財産権は、資源の占有・支配・利用に関する権利であって、知的所有権もその延長線上の概念ではないだろうか。けれども、そういう風にパワーベースを捉えようと、時間の経過と共に、経済的だけでなく資源の占有・所有・活用に関する格差が発生して、資産・財産の格差につながってしまうのである。特に、農耕の開始と共に、この傾向が顕在化してきている。しかしながら、組織論や情報システム論の世界では、長年、パワーという問題は、あたかも、まったく存在しないか、正面から論ずることをためらうような、ダーディーワードとして取り扱われてきたように思われる。こうした状況は、おそらく、社会科学における「パワー」概念が、ある種の強制力として捉えられてきたことと関連があるであろう。「パワーとは、行為者が社会関係のなかで抵抗を排除してでも、それが依拠する基盤が何であれ、自己の意思を貫徹する立場にある可能性である」(M. Weber)。「パワーとは、一方の社会的単位による、他方の社会的単位の行動の決定である」である。知識ネットワーク社会では、こうしたパワー概念

に、なんらかの変更を迫ることになるのであろうか。

A. Toffler (1990) は、パワーを生み出す基盤（パワーベース）として、暴力（物理的な能力）、富（経済的な能力）、知識（知的な能力）の3つを挙げ、社会の支配的なパワーベースはが、歴史的にみて、暴力から富へ、富から知識へ移ってきていると主張する（パワーシフト）。彼は、パワーの量よりも質に注目すべきであるとした上で、知識こそが、効率性、柔軟性、自発性の点から、最も良質なパワーであるとしている。しかし、同時に知識の格差は、富や暴力の格差よりも、はるかに巨大であることを主張している。

他方、ボランティア活動に注目する人々は、知識が本来的に持つ「弱さ」（fragility）に注目し、権力や競争力に基づかない柔軟なパワー、すなわち、＜弱さの強さ＞を協調する（金子郁蓉・松岡正剛）。知識ネットワークの発達と普及がパワー・ダイナミズムの構造的な変革（パワー・イノベーション）をいかにもたらすのか、あるいは、もたらさないのか、また、パワー・イノベーションそのものが、知識ネットワークの形成にどのような影響を及ぼすのか。知識ネットワークにおける、パワーベースは、一体、いかなるものになるのだろうか。従来の情報システム論やネットワーク論で、十分に取り上げられることの少なかった、こうした一連の問題を考えることは、情報技術と人間や社会の関係を創造的に構築していくために、避けて通れない課題である。

サイコ・パワーは、心理に働きかけるもので、他のパワーと同様に強制といった閉鎖型と開放型に存在する。ムードや心的圧力で行使されるパワーである。宗教集団は多くがこのパワーを編成原理としており、他の2つのパワーは補完的に用いられている。宗教以外の多くの集団もこのサイコ・パワーにかなりな部分依存し、製造・流通業における企業組織でもこのパワーは行使されている。例えば、ある種の商品流通業のように、我々の仲間に入れば、商品が安く購入できなおかつあなたも健康になりますよといった集団は、ある種の宗教的カリスマと連帯感をともなっていることが知られている。

次に、このパワーの行使される組織の内的、外的状況について考察する。一

般に組織の成長期・拡大期においては、当該組織は、拡大の原理として外部環境における他の組織との競争で優位を構築できる原理を選択する必要がある。この典型例が20世紀初頭の欧州の競争的国家群の共時比較である。当時は、文化のオーストリア、政治のフランス、経済のイギリス、軍事のドイツが対峙した。この文化・政治・経済・軍事はそれぞれの国家集団が行使するパワーのミックスを説明している。文化は主にサイコ・パワーであり、政治はサイコ・パワーとナレッジ・パワー、経済はナレッジ・パワーとバイオレンス・パワー、軍事は主にバイオレンス・パワーであるとも、考えられる。この4国は、それぞれのパワーをその拡大のための競争力として発揮して、対立し、それが第一次世界大戦というバイオレンス・パワーに支配される時代へと世界を進めていった。国家と同様、企業組織も、そのもっとも適合的パワーを拡大の原理として選択、採用することになる。

また、パワーの行使を史的に通時比較すると、主に国家で行使されるパワーは一般的な変遷過程を持っていると考えられる。経験的に考察すると、国家は軍事的に強国になり、次いで経済的に強くなり、後に政治的に強くなり、最後に文化的な存在として国際的に影響力、パワーを行使すると思われる。オーストリアは文化的な大国として位置づけられるまでは、軍事、経済、政治というバイオレンス・パワーからソシオ・パワーまでのパワーの変遷を経てきたといえる。同様に企業組織もパワーの通時変化をおこすと考えられる。

上記の3つのパワーで企業組織に活動をパワーで説明することができる。販売、製造、系列に関する行動では、バイオレンス・パワーが行使される事例としては、「安売り」といったバーゲニングの行動も含むと考えられる。ナレッジ・パワーでは、商品の仕様への対応における知識格差、情報格差がパワー行使の根拠となる。また、ソシオ・パワーは、関係者間の「雰囲気作り」、信頼といったものが大きな行使の根拠になり、自然農法での産地直販などの消費者と生産者を繋ぐネットワークではソシオ・パワーが支配することも考えられる。

### 3. パワーの閉鎖と開放

パワーが行使されるというのは、パワーが開放されるか、それとも閉鎖されるかのどちらかである。また、場の状況をパワーという側面でのみ説明し、これを「パワー状況」という用語をあてて規定すれば、ほとんどすべての人的行為はパワー状況の変化をもたらす行為と考えられる。したがって、商品・サービスの取引は、場のパワー状況を変える行為としてとらえられる。つまり、商品やサービスの提供は顧客のパワー状況を変えるために、顧客と供給者間でのパワー行使が行われたと考える。

つまり、パワー行使として商品が顧客の場に入っていくことは、顧客の場の開放しているパワーと、閉鎖しているパワーを、変えていくものではないか。商品Aというものを買うと顧客の何かのパワーが開き、何かが閉じるのではないか。パワーというのは一種の押し付け、圧力であり、商品を介在してある商品を顧客が手に入れることによって、開放されるものと閉じるものがある、というパワー関係の変動というようにパワー状況の変化を規定すべきであると考えうるのではないか。

顧客は、メーカーからモノを購入し、それをするによって自分の生活の場（パワー状況・パワー関係）を変えた。メーカーからある商品を買うことによって、例えば冷蔵庫を購入したとすると、冷蔵庫が入ることによって生活が変わった。食品の冷蔵保存は顧客の供給者への依存関係をめぐるバイオレンス、ナツレジ、ソシオ・パワーを変動させる。

冷蔵できなければ、ほぼ毎日、供給者とのパワー関係の確認、パワー行使が行われるが、冷蔵ができることにより、週単位での関係確認、行使で済むことになる。このことはパワーの質的变化、生活以外の他の場をめぐるパワーにも変化をもたらさざるおえない。経済発展にともなう大衆消費と消費財の大量供給は、実は大規模なパワー状況、パワー関係の変動を顧客の場にもたらす経済活動であった。この間、顧客の生活におけるパワー関係が変動していった。つまりは、商品とは生活の場をめぐるパワー関係を変動させたい、その結果とし

て、パワー状況を変化させたいという顧客の欲求達成の手段として、理解できるのである。また、これは同時に、供給者と顧客間の場のパワー状況の変動をももたらすことになる。

上記のように考えると、何か商品、サービスを企画するとは、メーカーから顧客、顧客から生活という2つの場のパワー関係の変動、パワー状況を変える行為と規定できる。購買行動とは、なんらかのパワー関係を変えたいと願っての顧客行動である。もっともパワー関係、パワー状況を変化させる商品こそ、高い対価を払うにふさわしい。

このように考えると、商品が売れない、成熟した市場とはどのように規定できるのであろうか。日米欧の多くの市場は成熟した市場といわれている。商品が売れないということは、その商品を顧客が必要としないと規定されてきた。しかし、頻繁に顧客は必要がないモノも購入することはよく知られている。バーゲンセールで不要なモノを買ってしまう、同機能の玩具への幼児の意味もないと感じられる重複購買も、その典型である。顧客は必要だけで買ってというのではないことは明らかである。

顧客は必要によってではなく、パワー関係、パワー状況を変えたいと考えて購買をしているのであれば、この商品が売れない状況はよりの確に分析できる。

顧客は購入する商品によって、何もパワー関係が変わらないと感じている。このために、モノは売れなくなっている。これが成熟市場の説明である。事例をあげれば、かつては自動車を買えば生活が変わったのである。交際する周りの人間が変わる。行動範囲が広がり（パワーの開放）、反面、自動車を買うことによってローンが始まった（パワーの閉鎖）。ところが、現在は自動車はこの家庭、職場にもあり、顧客にとって開放されるパワー関係はなく、場の状況の変化もほとんど起こらない。

市場の成熟とは、その市場での取引によって周りのパワー関係が変わらなくなった市場を説明する概念であると規定しうる。多くの顧客にとって、どんな商品を購入してもパワー状況は変わらなくなってきた。また、商品以外の他者

の行為の影響によっても、自らのパワー状況が変わらなくなってきた。周辺に無関心な人が増加する社会は成熟社会として規定でき、市場の成熟はその一面面に過ぎない、とも考えられる。女子高校生が電車の中で周りをはばからず化粧をしているのは、彼女たちにとって自らのパワー状況に影響を与える存在が極めて限定されていることを示している。田舎ほどパワー状況に係わる周辺の人が多い。都会になるほど係わる人が限定されていく。東京、ニューヨークにおいては出会う人のほとんどは、自らのパワー状況には無縁の存在である。都市化とは基本的にパワー状況の係わり方を限定していく現象なのかもしれない。

ここで、逆に顧客に商品を買わせるにはどうするか、との戦略に立ってみよう。商品を買わせるには、その商品によって、パワー関係を変化させるにはどうするか、を企画することが重要になる。例えば、他者の行為が、もっとも生活を変える一番最大のものは軍事力である。軍事占領が行われた。これは、バイオレンス・パワーによってパワーが閉じ、もっとも大きくパワー状況が変化した。そうすると、このバイオレンス・パワーを開放するためだったら、いくらでも人は金も力も惜しまない。これはパワー状況を変更させるための投資である。パワー状況の変化の度合はそこへの投資の関数である。商品の値段はこの関数で決定される。

さて、このように考えていくと、価格決定のメカニズムに新たなパラダイムが登場したことが分かる。史的に考察すれば、第1段階は生産コストがその価格を決定する。第2段階は市場の競争が価格を決定する。第3段階は、本書のテーマであるパワー状況の変化への貢献度が価格を決定する。この段階は第1段階、経済の成長期、第2段階、市場の成長期、第3段階、経済、市場の成熟期、に対応するものと思われる。日米欧はこの第3段階パワー状況の変化への貢献度が価格を決定する段階に達している。したがって、まったくパワー状況を変化させえない商品は、価格はゼロである。そのものがある空間を占めればそれは、場所を取るだけよけいな購入回避の対象となる。

このように考えていけば、パワー状況の変化をとまなうことが商品・サービ



スの条件であることが分かる。何らかのパワーが変化させるものに対して対価を払う。パワー関係を変化させては、カネを払う。そのパワーはバイオレンス・パワー、ナレッジ・パワー、サイコ・パワーのいずれであってもその原理は同様である。現在の百貨店の商品というのは、欧州のブランド商品にしても何らかのパワーを変化させようかどうか、疑問がある。全く変化が起こらない人にとっては、バイオレンス・パワーの安売りを行ったとしてもまったく意味がない。生活が変わらないのである。生活そのもののパワー状況、パワー関係を変えることが可能な商品でなければならないのである。女子高校生までもが高価なブランド商品を持っている時代において、ブランド商品はかつてないほど日本において、パワー状況変化をともしなわぬ商品になっているのである。

#### 4. サイコ・パワーの時代

多くの市場が成熟している日米欧において、パワー変化を起こさせやすいパワーはなんであるか、という問題について分析してみよう。バイオレンス・パワー、ナレッジ・パワー、サイコ・パワーの3つのパワーのうち、バイオレンス・パワーは現在では極めてパワーを行使しがたい存在である。また、ナレッジ・パワーの変化しやすさは知識量の増加傾向と関係があると思われる。高度経済成長から安定成長の時代は知識量増加に成功した知識創造企業（野中，1995）の時代であった。この時代は、知識の獲得に成功した企業はナレッジ・パワーを競争において行使し、社会のパワー変動の根源となった。これらの知識創造企業のナレッジ・パワーの変化能力は、顧客の場のパワー状況をナレッジ・パワーを主として変化させ、市場を創造したのである。しかし、現在の知識過剰、知識飽和の時代においては、ナレッジ・パワーの変化を商品・サービスによって行うことは困難となってきた。これが、現在の消費の低迷の原因である。

現在売れている商品とは何かと考察してみよう。現在売られている商品はサイコ・パワーに関わっているものである。ナレッジ・パワーは知識量と相関を持

つと考えられる。知識量はリニアにしか増加しないし、また多くは知識飽和を起こすと考えるのが自然である。現在の多くの顧客は知識量の時代、ナレッジ・パワーの時代に飽和感を感じている。それに対して、サイコ・パワーはリニアに増加するといった性質のものではない。この時代もっとも不足しているのは、マリア・テレサの「もっとも、不幸なのは愛されない人である」といった言葉に象徴されている。ナレッジ・パワーは知識量を獲得すれば確実に増加すると考えられ、安定的であると考えられるが、サイコ・パワーは瞬時にゼロにも瞬時に無限にもなりうる。愛されている女性は、その男性に対して無限のサイコ・パワーを発揮し、サイコ・パワーによってその男性のパワー状況を最大限に改善させることができる。男性は笑って死ぬことさえ可能となる。しかし、一瞬にして愛がさめれば、その女性の男性に対するサイコ・パワーは一瞬にしてゼロになる。その女性は、まったくその男性のパワー状況の変化に無関係な存在となってしまうのである。

上記の考察を踏まえて、日本の先端製造業である電気機械、自動車等のパワーイノベーションが問題とされなければならない。パワー自体の変革を考えると、パワーが閉じて、パワーが閉じることによって事業が創造されると考えることができる。つまり、何らかの商品や事業なりが創造されると、それによって何らかののパワー関係が変化し、その結果パワーが閉じる部分と開く部分が発生する。このような現象がない場合というのは、その事業や商品が意味のないものであると言える。

具体的には、ある商品を買うという行為自体が、その人間にとってパワーを閉じて開くという現象になる。

## 5. 20世紀のパワーイノベーションの構造

欧米における職人のギルド組織、日本においても職人の技法はすべてそのほとんどを暗黙知に頼っていたと思われる。日本刀の製作過程はそのもっとも典型といわれる。製作における暗黙知と体力を最高の状態で熟練に結び付けるた

めに、厳しい精神的鍛錬を要求した。企業における職場の目標として「明るい職場」ということが言われることが多い。しかし、戦後の代表的な生産技術者であった和田栄治氏（注１）は鍛錬の場として以下のように述べている。

熟練を考えると、明るい職場、楽しい職場といった考えはいかななものか。真剣な職場、神々しい職場というのが、熟練の基本である。刀鍛冶はしめ縄を張って、身を清め、刀を鍛えたものだ。

このような熟練の場では技術の伝承は暗黙知によって行われる。師弟関係がその典型であり、その頂点が免許皆伝である。この過程は文書、図といった形式知による伝達をかならずしも必要としない。

中原勲平氏（注２）は上記の和田氏が大企業の生産技術の代表者の一人であるのにたいして、戦後急成長した中小企業（大企業になったものも多いが）の商品開発技術を代表した一人である。中原は、ヤマハ音楽教室、不二屋「オバケのQ太郎」、マツダ等の自動車のイメージ戦略に係わってきた。彼は、日本でニッチ市場を開発していった先駆けである。コンテンツ創造と市場化をニッチ製品で触れてきた。その市場化の過程で、それに係わった製作者の実践によって淘汰され、研ぎ澄まされていく高い熟練について述べた場で、結びで「剣術の極意」を取り上げた。その中で「免許皆伝の書には何が書かれているか」といった議論になった。年輩の方たちは「免許皆伝の書をめぐっての争奪」といった映画を思い浮かべたようで、いろいろ議論百出であった。しかし、中原は「小野派一刀流」の例えを上げ、以下のように述べている。

免許皆伝の書とは何も書いていない。そこになにか書いてあればそれは皆伝ではない。

正確に言うとも何も書いていないわけではない。技術に関してはなにも書いて

いないということである。書いてあることは精神面だけである。小野派一刀流の皆伝の書には冒頭に「5匹の猫」の故事（メタファー）が書いてある。このメタファーの含意は、もっともねずみを恐れさせた強い猫にねずみの取り方をたずねたとき、「ねずみとはなにか」と答えたという、ものである。ねずみを意識しなくなったとき、最強の猫が生まれる、このような考えは中国、インド、欧米にも広く存在する。技芸といったコンテンツ創造の場における最高の境地を示している。まさに暗黙知を高度に発揮させる心境だけを問題とし、技術に関する形式知を集団、特に組織に移転しようとはしていない。これが本来のコンテンツ創造に関わる者の精神であった。これを破壊していったのが20世紀である。そうして、21世紀は再度多くのマルチメディアコンテンツに関して、この心境が問題とされようとしている。

#### 大量生産と形式知のパワー

1908年に米国でT型フォードが登場するまで、すべての自動車は基本的に上記の手作り、熟練、暗黙知の世界で作られていたのである。フォードは当時の米国のごく普通の消費者「農民」を対象にT型フォードを大量生産した。このT型フォードは互換性が高く、単純で、取付が容易な部品ですべて作られており、熟練作業家でなくても組み立てられ、部品の取り替えも楽に出来た。かつてのような現物合わせで、その都度削って部品を組み合わせるといった手間のかかる作業は一掃されたのである。

ドミナントデザインとしてのT型フォードの登場である。これ以降、T型フォードとその生産システムは暗黙知を次々形式知として表出化させる。また、自動車産業としてこれらの形式知は結合化され規格の体系が形成されることになる。

このT型フォードの成功は部品の互換性を高めたことと、作業の互換性も高めた結果実現できたのである。T型フォードのハイランドパーク工場の組立工7000人は、50種類以上の言語を使う集団で、英語をろくに話せない人も多い寄り合い所帯であった。したがって、作業の細分化、単純化を極限まで進め、一

人に1つの仕事だけを繰り返し、反復作業させたのである。

次に、ベルトコンベアを導入し作業者は単純作業に専念させ、自動車は次々驚異的なスピードで生産されていった。1920年代初めには年産200万台に達し、価格は1908年当時の3分の1に低下させることができたのである。

この生産を支えたのが単能工作機械であり、作業者を単純作業に専念させる細かい分業とそれを繋ぐベルトコンベアである。分業は徹底させ、職務、情報は完全に分かれる。作業と技術、管理は完全に分かれ、作業者、技術者、管理者は自身の職務のみ遂行し互いに干渉しないため、それぞれ専門を確立することが出来る。

T型フォードとベルトコンベアーによってドミナントデザインが形成された結果、ドミナントデザインと各種資料が形式知として産業内に移転することになった。そうして、これらの形式知は産業内で結合化され規格の体系が形成された。この規格の体系は各事業者によって内面化され新たな暗黙知を生み、競争は新たなフェーズへと移ることになる。自動車産業は手作りりと高度な熟練の競争から大量生産と単純作業の競争（規模の経済）へと展開することになったのである。

このフォードシステムの知は自動車産業以外の組立産業、特に電機、航空機、兵器に移転され、この発展によって、世界は大量生産、大量消費の時代に突入した（注3）。第二次世界大戦の総力戦で、米国の巨大な軍事力と生産力を支えたのはこのフォードシステムである。現在では、GM（ゼネラルモーターズ）、トヨタ自動車、フォード自動車は1年間に数百万台の自動車を生産する。とても、アストン・マーチン社のような手作り生産ではこのように大量の自動車は生産できない。

T型フォードから生まれたフォードシステムは、基本的に1970年代まで挑戦者を持たなかった。フォードを駆逐して世界一の大企業になったGMは単一車種大量生産のフォードにたいして、フルライン戦略をとって多くの車種を生産したが、基本的にはフォードシステムを多車種において適用したものと理解で

きる。ここにおいて、形式知を中心としたナレッジ・パワーが支配する21世紀、製造業が形成された。

かつては、家電製品を買う場合等においては、生活の場におけるパワー関係の変化が起こっており、それを期待して商品を買うし、また企業もそれを期待して商品を製造していた。そういった期待が、政治や社会の対象となっていた。現在の商品を実際に製造業が造って提供する場合においても、商品が売れない、つまり何を造って良いか分からないというのは、そういったパワー関係の変容ができるような商品が生まれにくいからである。例えば、新しい自動車を買うという時においても、以前の自動車には無かった何か、つまり自分の中の何かが変わらないのである。そうなれば、新しい自動車を買わなくても良い。すなわち、自動車をはじめ、家電製品、家等を買うことは、それによって大きく自分の中のパワー関係が変わってこそ、モノを買う意味があるのである。

パワーイノベーションが起こらなければ、商品を提供された側も買う必要がない。このパワーイノベーションというのは、はじめに商品を買う人間の中におけるパワー関係の創造的破壊がある。次に、製造業という企業において、パワーイノベーション、権力構造の組み替えが今後起こる。最後に、製造業が社会の中に果たす役割という部分に起こるパワー関係の変容がある。この様に、個人内・企業内・組織間関係（社会環境内）の3つの視点におけるパワーイノベーションが考えられる。

製販連合の次に来るのが、製造業が消費構造におけるサービス化の核として製品を位置づける変化である。製造業はかつての最終製品として完結した知識の体系としての製品を提供する主導的存在から、素材としてのみ位置づけられる製品の提供者へと、その消費者関係のパワー構造の中で占める役割を変えつつあるのである。その役割は、主導から補完へのパワー関係の転換である。

20世紀は政府機関、大企業といった数百万人から数万人の大規模組織の時代であったと思われる。これは内部組織の原理が支配した時代である。組織は、

物質における「体積」に相当する内部活動の総和である組織構成員総数と、物質における「表面積」に相当する外部環境と接する営業、購買といった対境構成員の数の二概念でとらえられる。これは、知識量を基準に測れば、組織構成員総数＝「内部知識」総和が「体積」に、対境構成員を介して外部環境と交流される「対境知識」が「表面積」に相当するとも規定できる。

内部知識とは、その創造、関係づけ、抽象化、消滅が内部組織の論理で完結的に説明できることに特徴がある。多くは過去の経験より帰納された帰納的知識であり、組織構成員の共有、構成員間での客観妥当性で説明しうる。米国での規模の経済に従う企業活動、日本企業における社内慣行、隔離された民族の行動原理といった事例等をあげるまでもなく、大部分の企業の知識は内部知識である。20世紀における大企業の拡大は、この内部知識の生成と蓄積が経済合理性をもったことに他ならない。この過程は野中郁次郎（1990）に詳しい。

さて、対境知識は内部組織の原理だけで説明できない。外部環境の知識との統合でのみ説明される。営業員が自社の内部知識だけで販売活動を行えば、失敗する事例は枚挙にいとまがない。キリンビールがアサヒビールに駆逐されていった1990年代のビール業界の変化は、対境知識と内部知識の関係で説明が可能である。麒麟麦酒が対境知識に関して無関心であったことがその失敗の一因であったと考えられる。なお、セブンイレブン・ジャパンのコンビニのPOS等の情報システムが対境知識を根幹に活動して成功していることは、対境知識が企業経営にもたらす大きな意味を示している。外部環境は系列企業間であっても異なる論理で知識を組み換える事例が多い。まったく無関係、または逆の論理といった組織との対境知識は矛盾の連続的統合過程としてしか規定できない。

大規模組織の時代は内部組織の拡大が合理性をもった。内部知識の原理は「体積」＝3乗である。それは企業規模と同義語である。対境知識の原理は「面積」＝2乗である。それは「企業表面積」とでも表現すべきものである。生物におけるベルクマンの法則は「哺乳類における同種の動物は寒いところに

生息するものほど体が大きい」というものである。哺乳類の発熱量は体重に比例し、熱の放散量は表面積に比例する。体重は3乗で増える。その体重を包む表面積は2乗でしか増えない。したがって、寒いところでは体重を増やすことが有利というのがバルクマンの法則である。同様に、企業はその環境に合わせて、相対的に内部知識（3乗）を増やすか、対境知識（2乗）を増やすかの選択を行うことになる。

このような、対境知識の増加が合理性を持つと考えられるのが、企業におけるカンパニー制、モジュール組織、アミーバー組織といった事業規模を縮小した多くの事業群とその事業支援構造で構成された企業体の登場である。

大企業は、日米欧といった成熟社会において売上増が困難になってきている。どのようにすれば、売上を増加することができるか、このことを考えてきた。これについて、まず多くの仮説をなすことができる。企業は、自社の事業をできるだけ少人数で遂行できる工夫を行う必要がある。情報通信、コンピュータの発達は多くの企業において、事業活動に従事する人員を減少させている。トヨタ、本田技研では従来の半分の工数で同じ自動車を開発することが可能になってきている。

次に、既存事業で削減できた人員を新事業に投入することになるが、これはより少人数で遂行できる事業を企画させる。事業規模が極端に小規模になってきているのは、世界ではABB（アセア・ブラウン・ボベリ）、東京ではソニー、関西では京セラである。この3社に共通しているのは、できるだけコンパクトな事業セットの実現であり、その事業遂行組織の持つ高い自律性である。この事業組織は多くは一人の主導的な個人のリーダーシップに委ねられており、補完的な人材をすべてコンピュータとネットワークに置き換えれば、情報装備「一人事業」といった形態になるとき、もっとも効率的な組織へと進化したことになる。

このような変化の中で、現在の製造業に関わる3つのパワーイノベーションが、どのように変わっていくかが問題となる。そのような中で、製造業は一体



何をするか、という問題になる。製造業が、製造業として、残るかどうかは、社会と個人が決める。製造業という枠がなくても構わない。製造業として存在する必要はない。アウトソーシングにしても個人の機能の問題であると考ええる。

そして、これからは、製造業も個人の問題になると考える。これは、個人が何をするか、という点が今後鍵になることを予想しているからである。個人がする仕事というのは、かつては、企業内・組織内でのことが多かった。そうになると、組織内の個人の機能が減ってくれば、個人が当然外部に出ていくことが考えられる。

これらのことを論じるに当たって、データが必要である。それは、先取りのに示すものであってもかまわない。現時点で考えられるのは、商品が売れていないという現状を示すデータが挙げられる。また、この不況の中においても、売上が伸びている商品のデータなども考えられる。これら商品のプロダクトの特徴を表し、前述した3つのイノベーションとの関係を示すというやり方もある。

## 5. 21世紀

### 個人・企業内・組織間関係から見るパワーイノベーション構造

21世紀の組織および市場が、個人・企業・組織間関係の3つに属するすべての人間のパワー関係に変化をもたらすかどうかことが最も重要である。

企業内におけるパワー関係を考察する。現在の製造業の生産システムにおけるパワー関係というのがある。それは、新製品の投入や新システムへの移行などであり、これらに変化すれば、企業内におけるパワー関係の変貌であるといえる。たとえば、フラット化する組織について考える。フラット化は、組織のパワー関係の変貌がないと対応できない。フラット化が進む企業において、組織の構成員の比率が変われば、そのパワー関係は自然と変化する。それは、中高年層が増加し、20代の若年層がそれ以上に増えなければ、ピラミッド型の組織形態は形成できない、というようなことが考えられるだろう。そこで何らか

の対応ができなければ、新しい組織には生まれ変われず、弱体化した組織になってしまうのである。

次に、製造業の商品を買う事によるパワー関係を考察する。ここで、ある非常に良い商品が発売されたとする。この商品が、リアルかバーチャルかをもち、消費者のパワー関係を変える。このパワー関係というのは、個人のうちにあるモノや、自分のかたわれとなるモノである。ここで、主婦が洗濯機を購入する事によって起こったパワー関係の例を取り上げる。主婦は、それまで手で洗濯していたのを、洗濯機が商品として売られ、そして手に入れるようになった。一般的に、生活スタイルが変わったと言われ、主婦の生活における時間配分も大きく変わり、社会的役割までも変化した。こういう変化というのがパワー関係の変貌なのである。つまり、人間が、何かを求めるということは、パワー関係の変貌を期待するということであると考える。主婦もこれを期待して、洗濯機を購入したのである。また、ここにおいてのパワー関係というのは、男女関係など個人の周囲の人間関係や、その個人の思考などである。パワー関係が、ある部分では開いたり、別な部分で閉じたりと、パワーの様々な開閉がすなわちパワーの変貌である。

## パワー関係の変化

今後、どのようなパワー関係の変化が考えられるのだろうか。それは、知識の時代の終焉という言葉をもって説明できるだろう。

ここにおいて、2つの点を述べる。1つは、戦略の軸の転換において知識の量のウエイトが変わるということである。もう1つは、知識自体が非常に弱くなるということである。そして、これまでの主流である知識の量の時代から、大きく転換して、知識が不要になる時代へと移ると考える。まず、研究開発・生産技術等の知識を必要としている産業は、製造業が中心である事を述べておく。これは、この研究開発等の知識が、他の産業と比べて、より強く“戦略のカギ”として使われるからである。製造業は、技術面が他社より劣ると、経営

においては致命的なことで、貧弱な競争力しか持てないが、他産業においては、技術以外のサービスや地の利などの面で優れていれば、十分勝てるのである。

ここで、注目すべき事は、戦略の軸の転換である。パワーは、バイオレンス・ナレッジ・サイコと区分されるが、このナレッジパワーにおける戦略の軸の転換が象徴的に表れているのが、製造業である。そして、この戦略の軸の転換というのは、パワー関係の変貌なのである。かつては、量指向の経営が行なわれていた時代があった。すなわちそれは、量の知識パワーである。そして、ある時、トヨタ・松下が登場する。ここで、量指向から品質指向へと転換し、パワーの根源とされる知識の意味がなくなることになった。知識の軸の転換がなされたのである。すばわち、ナレッジパワーの変化が起こったのである。量から品質へと変わった時に、ナレッジパワーの性質は大きく変わるということである。これを、バイオレンスパワーの例に当てはめると、軍事においてそれまで戦艦が戦略の軸であったのが、航空母艦に移行し、戦艦のもつパワーがゼロになったということと同じであると言える。

そして、このナレッジパワーからの戦略の軸の転換は、知識飽和から起こる。この知識飽和は、「日産自動車・東芝の時代」から「トヨタ自動車・松下電器産業の時代」へと移行した姿を見ても分かるように、歴史的に説明できる。現在、商品が売れないのは、知識が足りないからではない。東芝から、なかなか新製品が出ないのは、まだ世界のどこかに新しい技術があると思っているからである。また、作り手側が持つこだわりやハングリー精神を商品に反映させようとしても良い商品は生まれない。今もっているもの（知識・技術）と、接している人間とで、軽い気持ちで商品を作れば、きっと良い商品ができる。もっと勉強しようとする体制、つまり量指向では知識飽和が起きない。今までの、満足させない、ハングリーな経営ではなく、他を知るより満足させる経営をこれから行なっていかなければならない。

知識の重要性がなくなった時に必要となるのが、「トリガー」である（清家、1999）。このトリガーは、必ずしも商品ではない。知識の場に何らかの刺激が

加わった瞬間に変化する、という場合の刺激がトリガーなのである。商品を作る場においても、作る側もその場からトリガーをもらい、その商品を購入した人もトリガーをもらう事になる。トリガーとは、その場の充足感がえられればそれで良く、さらに言えば、商品化されなくても金をもらうという事も考えられる。

トリガーを映画にたとえる事ができる。これまでのように、人を泣かせるような手法で映画を製作するという感覚は古い。泣くような人を集めるという感覚で映画をプロデュースすることが必要であり、集まった人に対して、何らかのトリガーを発進し、泣かせるのである。映画を見て泣きたい人間には、トリガーを受け取り泣くという装置を兼ね備えており、そういった人間を集めるような映画を作らねばならないのである。また、このトリガーになりうる集団というのが存在する。例えば、日常はサッカーを全く知らないのに、ワールドカップブームの時には大騒ぎした人々などが、トリガー集団として存在する。そして、このトリガー集団が、消費の際にどのように働くか考察する。彼らは、自分たちの中にあるものをメーカーに期待している。そして、自分の期待を買うのである。つまり、自分を見つけるということを、消費行動に置き換えているのである。

最近良い商品が出ないと言っていることは、自分の中にある待ち受ける”受容の場”が存在していないとも言える。トリガーは、知識量と比較される。知識は、客観的に説明する事ができる。また、伝達性があり、形式知の体制に依存するなど製造業と深く関係している。それに対しトリガーは、個人の内面と相互作用を持つものである。上記のトリガー集団を見ても分かるように、知識とトリガーはかなりかけ離れている。トリガーは、あくまできっかけを作るだけなのである

パワーイノベーションで企業組織を考えると、場の論理を取り扱う必要がある。場を説明する社会学等の多くの概念は操作性を持たない。パワーイノ

バージョンの理論の構築は、操作性の問題である。パワー概念を操作性を持つものとして規定し、意識的に操作性のある概念を選択することによってのみ成立しうる。製造業の位置づけについて、いくつかの問題点がある。製造業は、単品で満足感を与えておらず、果たして製造業は製造機能を持たなくても良いのかという問題にまで発展する。機能としての製造業は残り、製造する非製造業とするのか、あるいは、物理的な形にするのが製造業なのか、アウトソーシング等により、場を持たない製造業、すなわちバーチャル化した製造業が今後出現するのか、などといった問題、商品に関しても、サービスは含まれるのかといったことや、製造とは天然素材の加工に限るのかどうかといったことが問われる。

## 6. バーチャル・パワーの時代

パワー概念は「リアル・パワー」と「バーチャル・パワー」の2概念でも説明されうる。リアル・パワーは基本的にはゼロサムになると考えられる。開放されるパワーと、閉鎖されるパワーの総和はゼロになる。しかし、一般にパワーは測定の問題と無関係ではない。測定を認識という言葉で置き換えれば、パワーの認識において極めて意識が低い人と、認識において過剰な意識を持つ人とは、実際に行使されたパワーは同じでも異なって受け取られる。前者は「たいしたことではない」と感じ、後者は「たいしたことだ」と感じる。そこで、この主観評価でパワーの総和をとると実際はゼロサムが成立しているのに、認識の総和はゼロサムになっていないことがありうるし、現実には後者の認識のレベルの差によって、ゼロサムが成立していないと感じる事例が一般的であると思われる。しかし、基本的には認識の差はあってもマイナスをプラスと感じる事例は稀と思われ、程度のズレはあってもその変化は相関していると考えられる。

それに対して、バーチャル・パワーは本質的に異なる概念である。一般的には認識のズレと混同され、区別できないことも多いと思われる。バーチャル・

パワーはリアル・パワーと無関係に存在しうる。例えば、コンピュータゲームで相手をバイオレンス・パワーで支配するといった事例である。これは、ゼロサム的なパワーの行使先の存在を必要としない。コンピュータゲームの恋愛においては、仮想の女性のサイコ・パワーにひれ伏すこともある。どちらも、かてのパワーの総和はゼロサム的な仮説とは無関係である。しかも、このようなバーチャル・パワーはコンピュータの仮想空間だけではない。神の存在にひれ伏す、自然を征服するといった感覚は、もともとリアル・パワーはバーチャル・パワーと併存していたことを示している。本質的にパワーはバーチャル・パワーであるといった見方さえ可能かもしれない。リアル・パワーをすべてバーチャル・パワーで説明することもできそうである。

しかし、ここではリアル・パワーとバーチャル・パワーを理念的に区別して説明を試みる。開放と閉鎖のパワーを考えると、それがリアルにはゼロサムであるとするのは経営学上でパワー概念に操作性を持たせるとき、操作性が低下する。バーチャル・パワーが創造の対象となり、リアル・パワーと代替性を持てば、より多くの経営上のパワーに関する工夫を可能とすると思われる。

例えば、百貨店での買い物において、顧客はバーチャルな場において消費行動を行おうとしている。百貨店の側はリアルな商品提供行為を行っているが、顧客はバーチャルな消費行動の場を期待している。百貨店を歩いているとき、顧客は生活の場からは切り離されていると考えられる。

リアルな消費行動を行うならば、現在の市場が成熟している状況においては、百貨店でなにも購入しないという選択が行われるのは自然である。リアルな消費の大半はコンビニエンス・ストアとスーパーマーケットで完結する。バイオレンス・パワーをリアルに行使する行為としてバーゲン・セールが試みられるが、これも量販店との競争で優位に立てるとは思われない。顧客にとって、その生活の場におけるパワー状況が変わらなければ、購買はリアルには意味を持たない。ところが、現実にはパワー状況の変化をもたらす商品は、市場の成熟化によって、存在しなくなりつつある。

この現象を変えるパワーがバーチャル・パワーであるとも考えられる。リアルな生活のパワー状況はまったく変わらないが、その購買に関わる行為の場においては、その商品・サービスの購入によって、バーチャルにパワー状況が変化すれば、それは顧客にとってパワー状況変化の対価を払うインセンティブが成立する。ところが、百貨店に納入される製造業の製品はリアルなパワー関係の変動を目的としている。しかし、それは現在では目的を達成できない。したがって、それを単に陳列するだけでは、百貨店という場をバーチャルなパワー状況の場として成立させ、顧客のパワー状況を変更させることは不可能である。つまり、リアルにはまったく変わらないけれど、バーチャルな生活を想像させてバーチャルの場でモノを売っていたのが、かつての百貨店であった。しかし、現在は、そのバーチャルな場が成立しなくなっている。しかし、ポイントは、商品・サービスが「何かを変えてくれた」から顧客は買ってくれていたのだ。

ソニーのウォークマンは、かつてパワー状況を変えてくれた。歩いているときは、当然その路が場であった。ところが、ウォークマンによって、路はバーチャルなコンサートの場として成立し、その場において、パワーを行使する主体は周辺の人々から、音楽を提供する時空において離れた人々へと変わったのである。商品によって生活の場のパワー状況が変わった事例である。しかし。現在の商品は生活のパワー関係が変動しないものがばかりであり、その集積としての百貨店ではパワー関係変動機能を失っている。

バーチャルなパワー状況変化の典型例は、お祭りである（清家、1999）。お祭りは、生活とバーチャルとの間を切ってくれる。また、東京ディズニーランドもまた、生活を切り離す。相撲観戦で桝席に座っても、同様である。ここでは、現実に必要なものでも、とにかく欲しいと感じさせる。「非生活」の考えが参加者の行為を規定する。これらは、すべて祭りと同じである。

まず、生活から消費の場を切り離す、次に、この場のパワーを開放・閉鎖することを演出することで、消費を行わせる。そういう場作りという戦略が現在の百貨店の事業、サービス、商品にはない。百貨店の場をバーチャルで完結さ

せ、それは購入する商品の対価として十分でなければならない。

最近ヒットした商品で、この典型は、クレーンゲームである。生活にはまったく関係のない、ほとんどどこでも安く購入できる景品を狙って誰もがコイン片手にクレーンゲームに没頭していた。この没頭の間のパワー状況の変化がコインに投資するインセンティブであった。顧客の何かが時間軸上のどこかでリアル、バーチャルを問わず変われば、それは対価の対象となる。これが、パワーに関する経営の基本概念である。

高度経済成長は、リアルなパワー関係を変えてきた。その最後の成功者に位置するのがトヨタ、松下、イトーヨーカ堂である（清家，1999）。ついに、リアルなパワー関係ではもう顧客は変わらなくなった。これが成熟であると考えられる。次に、バーチャルなパワー関係が出現する。メーカーと生活の間に成立する、取引の場である。バーチャルなパワー関係を変えれば、客が買ってくれる。これに気がついた成功者が東京ディズニーランド、ゲーム業界、ソニーではないだろうか。

## 7. 結語

現在のマーケティングにおいて重要な課題は、生活とバーチャルの分離が企画、戦略の対象として意識しうるかどうかである。顧客がデパートに入ったときに、生活と切り離してくれる場があるかどうか。例えば、地下に食品売り場を置くと、すぐに顧客は生活に結びつけてしまいリアルになってしまうと思われる。ついには、近所のスーパーに行ってしまうであろう。さて、四国88カ所めぐりは、生活の場の中で、バーチャルな体験をすることができる。これが、何百年とこの巨大な事業を成立させてきた理由ではないだろうか。

成熟した中でいかにパワーを変えられるか。いかにリアルな場から分離するかが、パワーイノベーションであり、成熟していく時代において、今後重要になってくるであろう。



トリガー集団は、何かあるごとに、それに飛びつくという性質を持っている。いわば、“お祭り”を期待しているのである。そして、メーカーは、そういった集団の期待に添うために存在しているといっても過言ではない。こういった点からも、現在の社会において、自分の期待を買うという人が多くなっていると考える。文化全体が、自分に会いに行くという感覚で行動しているのではないかと考えられるだろう。

また、祝祭日に買い物に行く人々は、何かを買うという目的のためではなく、お金を使いたいという欲求から買い物に行くのではないかと考える。この点が、リアルに対するバーチャルであると考ええる。“お祭り”の時だけ、パワー関係が変容し、オープンとクローズが入り乱れている状況なのである。日常に希望を持たず、毎日を非日常のお祭りを望む人と、毎日が非日常であると疲れてしまう人のどちらが増加しているか議論を呼ぶところではあるが、毎日がお祭りであることを望む人は、バーチャルパワーイノベーションを期待しているということである。

注1) 東京大学造兵工学科卒業、戦中は技術中尉として航空機エンジンの製作に係わり、戦後石川島播磨重工業生産技術部長、田無工場長、青山学院大学教授と歴任、技術士試験、JIS等の多くの委員を務めた。

注2) 九州大学航空学科卒業、特攻隊の生き残りとして修羅場をくぐった強烈な人生観を持っている。戦後、市場開発戦略に関する研究分野を実践の中から開いた。行政管理庁を経てヤマハ等数社にて商品開発を担当、(株)不二屋取締役営業企画部長、法政大学講師を歴任。

注3) フォードシステムから大量生産方式がはじまったのではない。フォードシステム成立以前に「アメリカ式生産方式」と呼ばれ、互換化、標準化によって大量に製品を生産する方式がアメリカ合衆国で成立していることが、ヨーロッパ諸国でかなり広く知られていた。フォードシステムは、アメリカ生産方式の形式知を広く結合化して成立していた社会の知を背景にしている。この形式知を内面化して自動車生産に応用し、アメリカ式生産方式の完結度を飛躍的に高めたものとしてフォードシステムは登場した。

注4) 次の原理は松下電器産業の創業者松下幸之助によって、体現された。それは世界最初の「計画の必要がない近代企業」であった。このことは、日本企業自体、いまだによく認識をしていない。この「計画の必要がない近代企業」という言葉を、もっとも象徴的に語ったのが、松下電器の松下幸之助の「お客様は神様」である。

商品の流れは、「商品企画者」、「工場作業員」、「販売員」、「消費者」の順である。「お客

様は神様」とは、この商品の流れの順の前の人は「神様」であると思い、その人の要求どおりにする、言う通りにするということである。販売員は消費者（＝神様）の言う通りにし、工場作業員はその販売員（＝神様）の言う通りにし、商品企画者もその工場作業員（＝神様）が言う通りにする。このように「前工程が後工程を神様と思い、そこから学ぶ」システムを企業の中で順に行えば、市場の求める商品を作るために、計画はおろか社長さえも必要がなくなる。

ここでは「お客様への素直さ」こそが要求され、その条件を備える愚直な人間の集団こそが企業に求められる。これが松下電器の精神であり、トヨタ自動車、イトーヨーカ堂も同様である。このような企業ならば、優等生でなくても優等生以上の成果を期待できる。計画自体がなくても、基本的に順に客から学べば、生産は継続できるから、少数エリートによる計画などはなくても、計画が少々狂っても構わないことになる。松下やトヨタは、お客から学ぶというこのシステムで米国に勝ったのである。そしてこれは、実は日本だけが実現させた、優等生も、天才も、大経営者も、計画さえも不要な世界初の近代組織だったのである。

注5）ソフトとは、いくらでも発行できるものであり、この点では1万円札、10ドル札といった紙幣と同じである。一方のハードとは、実体を有していて、コピーをするにも何がかのお金のかかるものである。元がかかるのではむやみに発行できない。供給能力でも値段づけでも限界がある。つまり、金本位制当時の金である。某国の大統領はここに気がついたのであった。MS-DOSであろうと Windows であろうと、ソフトの本質は「ただで作れること」である。そうだ、ソフトの値段を上げよう。これを100ドル札だと言って世界中に買わせよう。

ここで前の問いには次のように答えることができる。情報産業とは、金本位制が崩れてお札が登場したようなものである。ソフトの持つ本質的な意味とは、コピーが自由である（共有が可能である）こと。アメリカが知的所有権にうるさい理由は、自分のソフトを高くしておいて、日本のハードを安いままに手に入れたいからである。知的所有権に関して厳しい態度を取ることで、アメリカ製ソフトの値段が高いまま維持される。その高い部分がGDPに反映され、その結果、日本のGDPがアメリカのそれよりも低いままとなる。つまり、アメリカのGDPがソフトを中心とした構造であり、日本のGDPはハードを中心とした構造なのである。

## 参考文献

- Ansoff, H. I. 1965, "Corporate Strategy", McGraw-Hill Inc.  
Ansoff, H. I. 1978, "Strategic Management", the Macmillan Press LTD.  
Aoki, M. 1989, "The Nature of the Japanese Firm as a Nexus of Employment and Financial Contracts; An Overview", Academic Press, Inc.  
Arrow, K. 1974. "The Limits of Organization", 1st ed. New York, W.W. Norton  
Barnard, C. I. 1938, "The Function of the Executive", Cambridge, Mass.: Harvard University Press

- Chandler, A. D. Jr. 1964, "Giant Enterprise", Preface P.xii.
- Coase, R. H. 1937, "The Nature of the Firm", *Economica*, N. S.
- Hippel, E. V., *The Source of Innovation*, Oxford Press, NY, 1988
- 伊丹敬之他 (1988)『競争と革新——自動車産業の企業成長』東洋経済新報社
- 伊藤元重 (1988)「温室の中での成長競争：産業政策のもたらしたもの」伊丹敬之他『競争と革新——自動車産業の企業成長』東洋経済新報社
- 野中郁次郎 (1990)『知識創造の経営』日本経済新聞社
- Seike, A., *Fuzzy Paradigm on Business Strategy*, National Institute of Science and Technology Policy: Science and Technology Agency, Vol 1, 1990
- 清家彰敏 (1995)『日本型組織間関係のマネジメント』白桃書房
- 清家彰敏 (1999)『進化型組織』同友館